نیروی انسانی صنعت نفت

(برای مقایسه با هفت تپه)

مقدمه

در دهه ۱۳۴۰ و دوران دانشجوئی دانشکده نفت آبادان، تابستانها در پالایشگاه آبادان کارآموزی می کردم. در آن زمان صنعت نفت ایران فاقد تکنولوژیهای موثر تولید، سنجش و کنترل بود. بسیاری از کارها را نیروی انسانی بی مهارت یا کم سواد و کم مهارت با دست انجام می داد. مثلا پالایشگاه هزاران شیر و Gauge بر روی لوله های انتقال نفت خام، فرآورده ها، گاز و بخار خشک و تر، رآکتورها و ... داشت.



کنترل همه آن دستگاهها با نیروی انسانی بود. مثلا در کنار یک دیگ بخار کارگر در سه شیفت شبانروز مراقب عقربه Gauge بود تا اگر از بازه ی مجاز خارج شود، با اقدامی بسیار ساده (مانند بازکردن یا بستن یک شیر) جریان را به اندازه مجاز برگرداند. برای حمل و نقل و جابجاکردن و پاکسازی و نظافت محیط کار و سایر خدمات نیز از نیروی انسانی استفاده می شد وهمچنین برای انبارداری، شمارش اسکناس برای پرداخت دستمزد کارگران، نگهداری وتعمیرات مساکن سازمانی، امور بیمارستانی و بهداشت، و بسیاری از کارهای دیگر از روشهای labor-intensive استفاده می شد. با سرمایه گذاری دردستگاههای خودکار تنظیم و کنترل، صنعت نفت دهها هزار نفر از نیروی انسانی را کاهش داد. با طرح موسوم به **"سالی دوماه"** و پرداخت مبلغی برابر با:

آخرین_دستمزد_ماه × سالیان_خدمت × 2

سوابقشان خریداری شد. بسیاری از کارگران بازخرید شده که بیسواد یا کم سواد بودند و هیچ مهارت دیگری نداشتند پول را مصرف کردند و غالبا بیچاره شدند. موفق ترینشان کارگر آبدارچی و با ذوقی بود که در بیابان و کنار جاده اهواز– مسجد سلیمان، کافه ای بنام "سالی دوماه" تاسیس کرد که تا دهها سال و شاید هنوز هم برجا و برقرار ماند.

در سالهای بعد نیز، تعدیل و بهینه سازی نیروی انسانی نظم معین و متدولوژی سنجیده ای یافت بطوریکه راندمان و تولید نفت تا حد ۶,۵ میلیون بشکه در روز بالا رفت. البته با انقلاب اسلامی مجددا سقوط کرد زیرا شایستگان رانده شدند.

قبل از انقلاب اسلامی : روش تکمیل و بهینه سازی نیروی انسانی متخصص

اولا مدیر هر بخش موظف ومسئول بود که براساس "چارت سازمانی"، شرح وظایف، بودجه، اختیارات، و سطح امضاء (Authorization Level) کارکنانش را از بهترین منابع و از بین متقاضیانی به کارگیرد که دارای زمینه، دانش و تجربه لازم و کافی باشند. متقاضیان استخدام در بخشهای فنی و تولیدی کنسرسیوم شرکتهای عامل نفت ایران، با دقت و وسواس زیاد سنجش و انتخاب و استخدام شدند. نشانه اش اینکه شماره پرسنلی کارمندان بخش صنعتی و تولیدی شرکتهای عامل(Iran Oil Operating Co.- Basic Operations) را شادروان دکتراقبال رئیس هیات مدیره ومدیرعامل شرکت ملی نفت ایران شخصا تائید و امضا می کرد که قبلا رئیس دانشگاه تهران و نخست وزیردولت ایران بود. البته توصیه، پارتی بازی، رشوه، و اِعمال نفوذ هم وجود داشت ولی دشوار و کمیاب بود. دقت کنید:

محدود به بخش Non-Basic یعنی شرکت ملی نفت ایران NIOC(National Iranian Oil Co.) بود نه شرکتهای عامل.

راندمان شرکتهای عامل ناشی از شمار *لازم وکافی* پرسنلِ با کیفیت و آموزش دیده بود. تولید روزانه به ۶,۵ میلیون بشکه رسید.

Supernumerary

در شرکتهای عامل، اگر برخی از کارکنان بدلایلی مانند آسیب دیدگی، تاخیر ورود و غیبت های مکرر، اعتیاد، سوء رفتار، بی مبالاتی و رعایت نکردن استانداردها و... صلاحیت ادامه کار را از دست می دادند، "مازاد" یا Supernumerary می شدند. یک واحد ویژه ایجاد گردید برای کارکنان مازاد یا supernumerary. آنان حقوق هم می گرفتند ولی به آنان فقط کارهای ساده ای مانند حمل نقل وسایل و ابزارها یا کمک به اسباب کشی کارکنان و... محول می شد.

ارتقاء شغلی

در شرکتهای عامل کتاب بزرگ و مفصلی بود که منظما بروزآورده می شد و شامل career planning برای یکایک کارکنان بود. مدیر هر واحد موظف بود که برای زیردستان خود پیش بینی و برنامه ارتقاء شغلی در سه سال، پنج سال و ده سال بعد را تهیه ومستند کند و بروز آورد. (من صفحه مربوط به خودم را دیدم که نشان می داد در صورت کارکردن به نحوعادی و یا فوق عادی، طی سالهای آینده به چه رتبه ای ارتقاء خواهم یافت).

آموزش

آموزش کارکنان یک امر بسیار ارزشمند، مهم و منظم بود و بودجه قابل توجهی داشت. با هر نوآوری تکنولوژیک در پالایشگاه، دوره آموزشی ضمن خدمت برگزار می شد. برای پرسنل استثنائی و درخشان دوره های ویژه ای برگزار می شد. برخی از پرسنل جوان به دانشگاههای انگلستان یا آمریکا اعزام می شدند تا دردوره های M.Sc. و حتی Ph.D. شرکت کنند. . حسابداران به دوره های ویژه ای همطراز به فوق لیسانس و دکترا اعزام می شدند. همه ساله برای سی-چهل نفر پرسنل درخشانی که قابلیت و پتانسیل ارتقاء به لایه مدیریت عالی را داشتند درمهمانسراهای صنعت نفت یا بهترین هتلهای ایران سمینارهایResidential یعنی شبانروزی و به مدت چندهفته برگزار می شد که استادانی بین المللی مانند Dr. Quinton از آمریکا دعوت می شدند تا طی یکماه زندگی با آنان شرکت کنندگان سمینار را از جهات علمی، فنی، شخصیتی و روانی کاملا و دقیقا شناسائی وارزیابی کنند.

مقایسه با هفت تپه و یک توصیه

مشکلات هفت تپه ارتباط مستقیم با سوء مدیریت نیروی انسانی دارد. بعضا گفته میشود که اداره کردنش با هزار پرسنل هم امکان پذیر است ولی تعداد واقعی پرسنل شرکت قبلا به بیش از دو هزار نفر افزایش یافت و در تحولات زمان واگذاری به بخش خصوصی، طی سه ماه، تعداد دو هزار و پانصد پرسنل دیگر هم به شرکت افزوده شده است. پس هزاران پرسنل زیادی دارید که هر روز به محل کار می آیند بدون آنکه نیازی به آنان باشد. هر پرسنل اضافی و بیکار، یک نقطه مشکل آفرین، احتمالا بحران ساز و مزاحم است که مخل تولید و نظم کلی کارخانه است.

یک اقدام ضروری

فرض کنیم چارت سازمانی استاندارد، سنجیده و مصوبی برای شرکت شامل هزار شغل کارگری و کارمندی باشد. اگر در این زمان تعداد حقوق بگیران به بیش از ۱۰۰۰ نفر افزایش یافته باید اقدامات زیر بترتیب صورت گیرد:

۱ – تهیه، تصویب و تحکیم چارت سازمانی تازه ای بر اساس اهداف تولیدی و ظرفیتهای فیزیکی و واقعی شرکت

۲- بررسی، سنجش و انتخاب شایسته ترین پرسنل سالم، جوان، با معلومات، مجرب، و توانا برای اجرای وظایف مندرج در شرح وظایف هر شغل

۳- انتصاب رسمی آنان به مشاغل مذکور در چارت

۴- راه اندازی مجدد شرکت برای دستیابی به اهداف کوتاه مدت و میان مدت تولیدی و بلندمدت شرکت. کارت مجوز تردد در فضای کارخانه فقط به پرسنل منصوب در مشاغل چارت سازمانی داده شود و از ورود سایر حقوق بگیران زیادی و supernumerary بدرون کارخانه اکیدا ممانعت شود.

و بطور موازی و همزمان:

۱- ایجاد تشکیلات جدیدی در مکانی جدا از فضای کارخانه

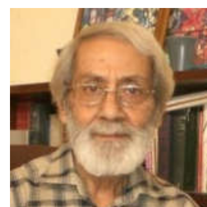
۲- جداسازی و انتقال همگی حقوق بگیران Supernumerary به تشکیلات جدید

۳- تعیین توانائیها و قابلیتهای یکایک آنان از نظر دانش، سوابق و تجربیات کاری

۴- گروه بندی آنان از نظر مشاغلی که می توانند عهده دار شوند

۵- کاریابی برای آنان در نقاط دور ونزدیک

۶- کارسازی برای آنان با دعوت از start up ها و سرمایه گذاران در پروژه های اقتصادی تولیدی و مفید



مسعود راجی / مدیر آموزشگاه ایرانشهر

این نوشته در دی ماه ۱۳۹۹ و پیرو انتشار گفتگوی مرتضی کاظمی با علیرضا امتیاز در موضوع هفت تپه نگارش یافته است.